

O PROCESSO DE TERCEIRIZAÇÃO E A CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE PRESTADORES DE SERVIÇO DE UMA EMPRESA DE CALÇADOS DE SEGURANÇA

Júlio César Benfenatti FERREIRA (1); Antônio Carlos SANTOS(2)*

(1) CEFET-Bambuí; (2) UFLA

RESUMO

Um aspecto que vem se destacando a cada dia e que afeta a gestão das organizações em relação ao processo de extrapolar as fronteiras organizacionais é o processo de terceirização. Pelo processo de terceirização, uma outra empresa fica encarregada de produzir ou prestar serviços a uma empresa contratante. O trabalho tem como objetivos analisar o processo de terceirização da empresa produtora de calçados de segurança. Para alcançar os objetivos propostos, optou-se pelo estudo de caso. Sendo que para a coleta de dados foi utilizada a triangulação metodológica, através da análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante. Pode-se concluir que a empresa mantém uma Terceirização de Parceira. Os terceiros são especializados e proporcionam agilidade e ganhos em competitividade para a Empresa-mãe. Por outro lado, o sucesso da Empresa-mãe reflete em resultados positivos para as bancas. Pelo relato de ambas as partes verifica-se a predominância do relacionamento “ganha-ganha”.

Palavras-chave: Terceirização, Prestação de serviço, Calçado de segurança

1. INTRODUÇÃO

A gestão das organizações buscam estratégias que as diferenciam dos concorrentes, desta forma algumas empresas buscam extrapolar as fronteiras para ampliar a sua competitividade.

Um aspecto que vem se destacando a cada dia e que afeta a gestão das organizações em relação ao processo de extrapolar as fronteiras organizacionais é o processo de terceirização. Pelo processo de terceirização, uma outra empresa fica encarregada de produzir ou prestar serviços a uma empresa contratante.

A terceirização traz para as organizações flexibilidade, agilidade e simplificação, os principais impactos estão na redução de custos, no tamanho da empresa e no número de processos executados, desta forma a eficiência dos controles e o melhoramento da qualidade também podem ser afetados positivamente.

Na indústria do calçado, a prática da terceirização vem acontecendo principalmente desde a década de 80, tendo como resultado a configuração de

redes de empresas que contribuem para a competitividade e sustentabilidade dos negócios.

Toda turbulência que afetou o setor calçadista, também impactou o mercado específico de calçados de segurança. Pela expansão e importância do processo de terceirização para a indústria do calçado profissional, o estudo das características do processo de terceirização e dos atores das transações e do comportamento dos agentes participantes da cadeia produtiva do calçado de segurança são aspectos significantes relacionado à eficiência das relações organizacionais.

O trabalho tem como objetivos analisar o processo de terceirização da empresa produtora de calçados de segurança.

Terceirização

A princípio, quando o processo de industrialização começou a se intensificar, as organizações praticamente produziam todos os insumos que necessitavam. Pires (2004) destaca que naquela época as empresas não contavam com fornecedores (tanto em termos numéricos,

* juliobenfenatti@yahoo.com.br

como em termos de qualidade de produtos e serviços) capazes de atender a todas as demandas.

O único caminho para as empresas que competiam algumas décadas atrás era a “verticalização”. Isso significava assumir a responsabilidade do processo produtivo de vários insumos de uma cadeia produtiva de determinado produto. Esta verticalização trazia conseqüências para organização como: grandes estruturas organizacionais inoperantes; elevado número de colaboradores, principalmente braçais; elevados níveis de estoque de matéria-prima, produto em processo e produto acabado; parte considerável dos recursos financeiros das empresas empatados em estrutura física e estoques; e um sistema de gestão inflexível, como dificuldades de adaptar às exigências do mercado.

A princípio, no período de adesão das organizações à terceirização, as atividades priorizadas neste processo foram a de limpeza, vigilância, alimentação e segurança. Mais adiante este movimento se expandiu para diversos departamentos das empresas, e diversos setores como telefonia, automobilístico, eletroeletrônico, supermercadista entre outros.

A descentralização dos processos produtivos é um dos principais caminhos para a adaptação das estruturas organizacionais à nova realidade competitiva. Desta forma surge a terceirização (*outsourcing*), como alternativa para o que Pires (2004) considera de processo de “desverticalização” ou “desintegração vertical”.

Este autor considera a terceirização como uma prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa é providenciada por uma outra empresa, num relacionamento colaborativo e interdependente.

A terceirização combate as conseqüências da verticalização citadas no texto de Pires (2004), trazendo flexibilidade, agilidade, simplificação. As conseqüências são claras em relação à redução de custos, ao tamanho da empresa e ao número de processos executados, de modo que facilita o controle e pode melhorar o desempenho em relação à qualidade.

Silva & Souza (2004) consideram que a terceirização estimulou uma nova configuração organizacional que passou a vigorar no cenário global, determinando o surgimento das redes organizacionais.

Pires (2004) apresenta as principais razões que justificam a adoção da terceirização pelas empresas:

- Maximizar os retornos dos investimentos internos através da concentração de investimentos e energias no que a empresa faz melhor;
- Expandir e acelerar os benefícios da reengenharia de processos para melhorar o desempenho em custos, qualidade, serviço e tempo de atendimento ao cliente;
- Ter rápido acesso a uma tecnologia de classe mundial, com economia de investimento em pesquisa, desenvolvimento, tecnologia e treinamento;
- Reduzir os riscos, os ciclos do desenvolvimento de novos produtos, os investimentos e responder melhor, mais rápido e de forma mais flexível às demandas dos clientes;
- Superar a falta de recursos internos, sem ter que desenvolver determinada capacitação;
- Criar recursos financeiros através da venda de ativos ao fornecedor, os quais serão utilizados para produzir bens ou serviços de volta ao cliente;
- Ter maior disponibilidade de capital para investimento;
- Liberar recursos produtivos que possam ser eventualmente redirecionados para outros fins;
- Compartilhar riscos com fornecedores que antes não eram compartilhados;
- Aumentar a eficiência e a eficácia do processo como um todo, como conseqüente redução de custos e aumento da qualidade de serviço.

A terceirização também pode ser classificada, Di Pietro (2000) aponta as seguintes modalidades:

A terceirização tradicional – o preço é decisivo para a transferência. Verifica-se um comportamento dissimulado para preservar interesses individuais, mão-de-obra não especializada, resultados técnicos insatisfatórios, baixa produtividade.

A terceirização de risco – transferência de obrigações trabalhistas. Percebe-se em alguns casos a contratação de mão-de-obra temporária por um período superior ao permitido por lei.

A terceirização de parceria – transferência de atividades a parceiros especializados, buscando agilidade e competitividade. Observa-se nesta forma o predomínio de objetivos coletivos.

2. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos, optou-se pelo estudo de caso, para Yin (2001) o estudo de caso é a estratégia preferida quando questões do tipo “como” ou “por que” são colocadas, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e também quando o foco é em um fenômeno contemporâneo inserido no cotidiano.

Para a coleta de dados foi utilizada a triangulação metodológica, através da análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante.

3. RESULTADOS

A Empresa-mãe, foco deste trabalho foi fundada no ano de 1972, na cidade de Dolores de Campos, estado de Minas Gerais. A empresa produzir e comercializar calçados de segurança. Na atualidade a empresa conta com aproximadamente 1011 colaboradores diretos, sendo uma das três principais fábricas de calçados profissionais do Brasil.

No início dos anos de 90, a Empresa-mãe optou por terceirizar parte de sua produção de pesponto, a costura do calçado. Foi justamente neste momento que surgem as bancas, que também é foco deste estudo.

As bancas são empresas que prestam serviços de pesponto, isto é, elas recebem o couro tratado e cortado pela Empresa-mãe, para processar a costura do calçado e depois devolver para a Empresa-mãe. Hoje a Empresa-mãe conta com oito bancas de pesponto, distribuídas nas cidades de Dolores de Campos, Itanhandú e Prados.

As bancas são empresas que prestam serviços de pesponto, isto é, elas recebem o couro tratado e cortado da Empresa-mãe, para processar a costura do calçado e depois devolver para a Empresa-mãe.

Com o objetivo de manter anônimas as bancas, elas serão identificadas no trabalho a partir de nomes fictícios dentro de uma categorização. Esta categorização foi fruto do desenvolvimento do trabalho e reconhecimento a fundo do histórico e do perfil de cada banca. Segue TABELA 01 que apresenta a tipologia, o nome fictício da banca, a cidade sede, a distância em relação à Empresa-mãe, há quanto tempo presta serviço para a Empresa-mãe, o número de funcionários e a produção em pares por semanas bancas

Tabela 1 – Caracterização das bancas

Tipo de Banca	Nome fictício	Cidade	Distância em relação à Empresa-mãe	Tempo de prestação de serviço à Empresa-mãe	Número de funcionários	Produção em pares por semana
Banca Tradicional	BT – 1	Dolores de Campos	-	13 anos	32	3000
Bancas de Transição	BTR – 1	Dolores de Campos	-	10 anos	28	3000
	BTR – 2	Dolores de Campos	-	10 anos	30	3000
	BTR – 3	Dolores de Campos	-	10 anos	35	3000
Bancas Novas	BN – 1	Dolores de Campos	-	3 meses	8	1100
	BN – 2	Itanhandú	180 km	11 meses	23	3000
	BN – 3	Itanhandú	180 km	6 anos e sete meses	35	5000
Banca Moderna	BM – 1	Prados	10 km	9 anos	45	7500

A categoria Banca Tradicional foi definida com um perfil atrelado às relações paternalistas, representa a banca mais antiga, que ainda não se preocupou em investir em máquinas próprias e

mais modernas. Apresenta carência de conhecimentos relacionados à gestão do negócio, suas instalações refletem desorganização, utiliza o sistema de produção linear. Também, apresenta

limitações em relação à qualidade e capacidade de processar uma diversidade maior de modelos.

Já a categoria Banca de Transição apresenta organizações antigas, mas que estão tentando deixar aos poucos a relação paternalista que existe em relação à Empresa-mãe, é considerado de transição por está distanciando do modelo de Banca Tradicional e caminhando rumo às características do modelo de Banca Moderna. Neste grupo percebe-se a preocupação em investir em máquinas próprias e mais modernas. Verifica-se um maior esclarecimento em relação à gestão do negócio e suas instalações representam realmente um fábrica, com um galpão mais organizado e o sistema de produção utilizado é o linear. Todos os representantes deste grupo apresentam um diferencial na prestação de serviço, um em relação ao prazo de entrega, outro pela qualidade e outro pela capacidade de processar uma diversidade maior de modelos.

O grupo considerado Bancas Novas é formado por bancas que tem um perfil mais próximo em alguns aspectos das Bancas de Transição, e em outros pontos existe uma proximidade maior em relação à Banca Moderna. A principal diferença é que o grupo conta com empresas que tem menor tempo de prestação de serviço à Empresa-mãe, apesar de participar deste grupo uma banca que já negocia há seis anos, o perfil dela se aproxima das outras de sua categoria. Este grupo já está bem distante das relações paternalistas, todo o seu maquinário é próprio e moderno. Verifica também uma clareza administrativa, as instalações apresentam galpões bem organizados, e seu sistema de produção é linear. Os participantes deste grupo percebem a qualidade e o cumprimento dos prazos como fator fundamental para continuar prestando serviços à Empresa-mãe.

A categoria Banca Moderna conta com uma das bancas diferenciada. É uma banca que presta serviço há muito tempo para Empresa-mãe, mas que tenta distanciar das relações paternalistas de uma forma mais veemente. Setenta por cento de seu maquinário é próprio, e ela se diferencia pela lucidez administrativa de seu proprietário, em suas instalações verifica-se um galpão bem organizado, é a única banca que adota o sistema de produção celular, que garante ganhos significativos de produtividade. Além de se preocupar com a qualidade e o cumprimento dos prazos o proprietário busca aumentar sua capacidade produtiva e seu grau de importância para a Empresa-mãe.

Diante de uma atividade que representava gargalo no processo produtivo do calçado, o pesponto, a Empresa-mãe resolveu terceirizar parte da produção desta atividade, em um movimento de desverticalização.

Como um dos resultados deste trabalho, são apresentadas as razões que justificam a adoção da terceirização segundo Pires (2004) e sua aplicação.

- Reduzir os riscos, os ciclos do desenvolvimento de novos produtos, os investimentos e responder melhor, mais rápido e de forma mais flexível às demandas dos clientes. **Aplica parcialmente** – Realmente os riscos relacionados a sazonalidade e investimentos são diluídos entre a Empresa-mãe e sua rede de terceiros. Sobre a rapidez e flexibilidade no atendimento existem ganhos considerados, tendo em vista as especialidades e produtividade de algumas bancas, mas por outro lado acontecem também atrasos de ambas as partes do processo que comprometem os prazos de entrega.

- Ter maior disponibilidade de capital para investimento e Liberar recursos produtivos que possam ser eventualmente compartilhados. **Aplica parcialmente** – a princípio a empresa bancou todo o investimento tanto em maquinário, como também em treinamento para as bancas. Hoje ela modificou seu comportamento, não faz mais este tipo de investimento, sendo de responsabilidade total dos terceiros.

- Compartilhar riscos com fornecedores que antes não eram compartilhados. **Aplica** - Os riscos relacionados a sazonalidade e investimentos são diluídos entre a Empresa-mãe e sua rede de terceiros.

- Aumentar a eficiência e a eficácia do processo como um todo, como consequência redução de custos e aumento da qualidade de serviço. **Aplica** – a empresa em seu processo de evolução sempre buscou aumentar a eficiência e a eficácia do processo e conseqüentemente reduzir custos e aumentar a qualidade.

Diante do histórico do processo de terceirização da empresa, pode-se concluir que a empresa mantém uma Terceirização de Parceira. Os terceiros são especializados e proporcionam agilidade e ganhos em competitividade para a Empresa-mãe. Por outro lado, o sucesso da Empresa-mãe reflete em resultados positivos para as bancas. Pelo relato de ambas as partes verifica-

se a predominância do relacionamento “ganha-ganha”.

Este processo de terceirização que teve início no final do ano de 1992, e evoluiu até os dias de hoje, contou com alguns avanços, entradas de novos fornecedores, saída de outros, assédio de concorrentes, crises entre outros acontecimentos.

Vale ressaltar, que em relação ao processo de terceirização adotado pela Empresa-mãe, além dos motivos mais comuns para a adoção deste tipo de estratégia, como: reduzir riscos, ganhar flexibilidade, minimizar o efeito gargalo da atividade, entre outros, apresentou-se com destaque considerável em relação à decisão da adoção da terceirização, os aspectos ligados a cultura e as características da atividade (costura). Percebeu-se que a sociedade encarava a atividade de pesponto, como exclusiva do sexo feminino, existindo assim, certo preconceito em relação aos homens que ingressavam nesta atividade. Sendo assim, as mulheres que se dispunham a trabalhar na fábrica, tinham também sob sua responsabilidade cuidar da casa, dos filhos e até do marido. Esta sobrecarga de trabalho fez com que muitas costureiras, assim que casassem ou que tinham o primeiro filho abandonassem seu vínculo com a Empresa-mãe. A opção das bancas para as costureiras representou horários flexíveis, responsabilidade reduzida e trabalho próximo das residências.

4. REFERÊNCIAS

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública:** concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. São Paulo: Atlas, 2000. 135 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos:** conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004. 310 p.

SILVA, R. A. R.; SOUZA, R. C. Casos e descasos da terceirização na administração pública: apontamentos, percepções e reflexões em órgãos de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba : Paraná. 2004. 1CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.